

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR
2016/2017



TII – TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO

FORMAÇÃO COMPORTAMENTAL NA MARINHA

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA.

Ana Sofia Alface dos Reis
Primeiro-tenente M



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
FORMAÇÃO COMPORTAMENTAL NA MARINHA

Primeiro-tenente M Ana Sofia Alface dos Reis

Trabalho de Investigação Individual do CPOS

Pedrouços 2017



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

FORMAÇÃO COMPORTAMENTAL NA MARINHA

Primeiro-tenente M Ana Sofia Alface dos Reis

Trabalho de Investigação Individual do CPOS

Orientador: Capitão-de-mar-e-guerra Miguel Nuno Pereira de Matos
Machado da Silva

Pedrouços 2017



Declaração de compromisso Anti plágio

Eu, **Ana Sofia Alface dos Reis**, declaro por minha honra que o documento intitulado **Formação Comportamental na Marinha** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Promoção a Oficial Superior 2016/2017** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **19** de junho de **2017**

Ana Sofia Alface dos Reis



Agradecimentos

A elaboração deste trabalho não teria sido possível sem a colaboração e dedicação de diversas pessoas que, direta ou indiretamente, ajudaram a que este trabalho se tornasse uma realidade. A todos quero demonstrar o meu sincero agradecimento e estima.

Começo, obviamente, pela minha família. Ao Nelson e à Matilde agradeço a paciência, o esforço e compreensão por todos os momentos que saíram para que eu ficasse a estudar e por todas as histórias contadas, na hora de dormir, sem a presença da mãe. Obrigado aos dois por toda a força e amor que me dedicam.

Quero também deixar uma palavra de apreço ao Primeiro-tenente Anjos Fragoso, que não conhecia, mas que agora considero um amigo, por toda a ajuda e disponibilidade durante todo este processo.

Ao meu coorientador, Capitão-de-fragata Brito Afonso, por toda a disponibilidade e preocupação que demonstrou.

De forma especial, queria direcionar todo o meu agradecimento ao meu orientador, Capitão-de-mar-e-guerra Machado da Silva, que me soube aconselhar no caminho certo e que com todo o seu conhecimento e experiência me direcionou sempre na prossecução do objetivo.

Aos entrevistados, Contra-almirante Henriques Gomes, Comodoro Oliveira Silva, Comodoro Soares Ribeiro, Capitão-de-mar-e-guerra Ramalho Marreiros, Capitão-de-mar-e-guerra Maurício Barbosa e Primeiro-tenente Anjos Fragoso, os meus sinceros agradecimentos pelo tempo despendido e por toda a riqueza da informação que recebi.

Um agradecimento muito especial aos amigos e camaradas, António Cardoso e Ester Pereira, que me souberam ouvir e ajudar, dando-me sempre ânimo para continuar a lutar.

Por último, agradeço a todos os camaradas do CPOS M 2016/2017 pela entreaajuda e amizade.



Índice

Introdução	1
1. Aspectos essenciais da investigação	4
2. Portefólio de competências chave	8
2.1. Definição de competências chave	8
2.2. Identificação das competências chave dos futuros oficiais da MP	10
2.3. Descrição das competências comportamentais chave	11
2.4. Síntese conclusiva	13
3. Operacionalização das competências chave	15
3.1. A operacionalização: indicadores comportamentais e de medida e instrumentos de medida	16
3.2. Síntese conclusiva	26
4. Perfis de competências comportamentais requeridas	28
4.1. Definição dos níveis de competências comportamentais	28
4.2. Perfis de competências por ano escolar	29
4.3. Síntese conclusiva	31
Conclusões	32
Bibliografia	36

Índice de Apêndices

Apêndice A — Metodologia da gestão de competências	Apd A-1
Apêndice B — Instrumentos de medida utilizados	Apd B-1
Apêndice C — Nível de Competências dos Cadetes por ano escolar	Apd C-1
Apêndice D — Análise das entrevistas semiestruturadas realizadas	Apd D-1

Índice de Figuras

Figura 1 – Articulação indivíduo/organização nos desempenhos superiores	6
---	---

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Objetivo Geral	2
Tabela 2 – Objetivos Específicos	2



Tabela 3 – Questões.....	2
Tabela 4 – Relação entre competências previstas no RAMMFA para o desempenho de funções e cargos e as competências a serem transferidas na EN.....	10
Tabela 5 – Operacionalização da competência adaptabilidade	16
Tabela 6 – Operacionalização das competências análise e resolução de problemas.....	17
Tabela 7 – Operacionalização da competência autodomínio	17
Tabela 8 – Operacionalização da competência capacidade de decisão	18
Tabela 9 – Operacionalização da competência determinação	18
Tabela 10 – Operacionalização da competência perseverança.....	20
Tabela 11 – Operacionalização da competência iniciativa.....	20
Tabela 12 – Operacionalização da competência transigência	21
Tabela 13 – Operacionalização da competência autonomia.....	21
Tabela 14 – Operacionalização da competência autodesenvolvimento	22
Tabela 15 – Operacionalização da competência comunicação	22
Tabela 16 – Operacionalização da competência cooperação	23
Tabela 17 – Operacionalização da competência trabalho de equipa	23
Tabela 18 – Operacionalização da competência espírito crítico	24
Tabela 19 – Operacionalização da competência liderança.....	25
Tabela 20 – Operacionalização da competência planeamento e organização	25
Tabela 21 – Operacionalização da competência delegação.....	26
Tabela 22 – Operacionalização da competência integridade.....	26
Tabela 23 – Escala NC	29
Tabela 24 – Média dos valores obtidos dos entrevistados para o nível de exigência/atualização de cada competência dependendo do ano escolar	30
Tabela 25 – Metodologia de intervenção na gestão de recursos humanos.....	Apd A-1
Tabela 26 – Identificação do portefólio de competências a partir da estratégia da organização	Apd A-2
Tabela 27 – Resultados obtidos para o nível de competências dos cadetes por ano escolar	Apd C-2
Tabela 28 – Análise das entrevistas efetuadas.....	Apd D-2



Resumo

O trabalho de investigação pretende abordar a Formação Comportamental na Escola Naval nos moldes atuais de Ensino Universitário Militar, tendo como objetivo primário a operacionalização das competências comportamentais requeridas aos futuros oficiais da Marinha Portuguesa.

Realizada a revisão da literatura, não foram identificados estudos direcionados para a operacionalidade das competências comportamentais em meio militar. Contudo, de âmbito civil, foram identificados inúmeros estudos relacionados com a temática, que foram amplamente analisados.

A realização deste trabalho levou à identificação de um portefólio de competências comportamentais que devem caraterizar os futuros Oficiais da Marinha Portuguesa, tendo em conta o novo Sistema de Avaliação de Mérito dos Militares das Forças Armadas. Identificou-se ainda, os instrumentos que operacionalizam essas mesmas competências e definiu-se o perfil que deve caraterizar os indivíduos em cada ano escolar.

Desta forma, conclui-se que a transferência de competências comportamentais, durante a formação inicial, é essencial para a identificação do indivíduo com a organização e com os valores que esta defende, acabando por contribuir para o sucesso da mesma. A utilização de instrumentos para medir a efetividade da transferência de determinada competência ajudam tanto o professor como o aluno a melhorar a formação.

Palavras-chave

Formação Comportamental

Competências



Abstract

The research work intends to approach behavioural training in the Portuguese Naval Academy in the current framework of Military University Teaching, having as primary objective the operationalization of the behavioural competences required to the future officers of the Portuguese Navy.

After a review of the literature, no studies aimed at the operability of the behavioural competences in military circles were identified. However, from a civilian perspective, numerous studies related to the subject have been identified and extensively analysed.

The accomplishment of this work led to the identification of a portefólio of behavioural competencies that should characterize the future Officers of the Portuguese Navy, considering the new System of Merit and Career Development of the Military Personal. It was also identified the instruments that operationalize these same competences and defined the profile that should characterize the individuals in each school year.

It is concluded that the transfer of behavioural competences during the initial formation is essential for the identification of the individual with the organization and with the values that it defends, eventually contributing to its success. The use of instruments to measure the effectiveness of the transfer of a certain competence helps both teacher and student to improve training.

Keywords

Behavioural Training

Competences



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

E

EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
EN	Escola Naval

F

FC	Formação Comportamental
FFAA	Forças Armadas

I

IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares
------	---

M

MP	Marinha Portuguesa
----	--------------------

N

NC	Nível de Competências
----	-----------------------

O

OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral

P

PIC	Perfil Individual de Competências
-----	-----------------------------------

Q

QC	Questão central
QD	Questão derivada

R

RAMMFA	Regulamento Avaliação de Mérito dos Militares das Forças Armadas
--------	--

T

TIFC	Trabalho de Investigação de Final de Curso
TII	Trabalho de Investigação Individual

U

UC	Unidade	Curricular
----	---------	------------



Introdução

Este trabalho pretende abordar a Formação Comportamental na Marinha.

Quando estudamos uma instituição como a Marinha Portuguesa (MP) verifica-se que a sua cultura organizacional tem um enorme peso. Estamos a falar de uma cultura com tradição e valores muito próprios, cerimónias, rituais, comportamentos tão típicos que apenas alguém desta instituição consegue compreendê-los em pleno. Tudo isto integrado numa sociedade em constante transformação.

Ora quando um indivíduo é recrutado por uma instituição como a Marinha já vem com determinados valores, comportamentos, princípios conferidos pela família, pelo estrato social, pelo local onde vive e estudou, pela sociedade em que se insere no geral (Cultura Nacional (Silva, 2001)). Cabe à instituição salientar alguns destes valores, comportamentos e princípios e transferir para o indivíduo outros que possibilitem uma identificação com a organização, neste caso, a Marinha. Importa, então, perceber como é efetuada essa transferência de valores.

Decorrente das entrevistas efetuadas, conclui-se que a formação inicial (aquela que é recebida ao entrar na instituição) é extremamente importante e crucial para uma identificação do indivíduo com a instituição e com os valores que esta defende. É nesta altura que o indivíduo irá estar mais permeável para absorver a componente comportamental da formação.

Na Marinha, a Formação e o Ensino incidem em três áreas fundamentais as quais desenvolvem nos indivíduos competências Pessoais, Militares-Navais e Técnicas. A Formação Comportamental encontra-se diluída nas primeiras duas, sendo nesta formação que este trabalho de investigação se pretende desenvolver.

É importante também salientar que na sociedade em que vivemos, cada vez mais, na estratégia das empresas, se dá importância à gestão dos Recursos Humanos, no sentido de se afirmar a relevância do papel das pessoas naquilo que é a consecução da estratégia da empresa. Neste sentido, a Marinha tem-se adaptado existindo, ainda, um grande caminho a percorrer.

Neste âmbito, considera-se importante identificar as competências comportamentais que definem um militar da MP, baseando esta identificação naquilo que são os comportamentos requeridos e aceites pela organização.

Neste contexto, pretende-se investigar sobre a Formação Comportamental na Marinha, nomeadamente a Formação Comportamental na Escola Naval nos moldes atuais



de Ensino Universitário Militar e tendo em conta as necessidades da Marinha, delimitando-se assim o tema ao ensino superior militar inicial na Escola Naval e na sua componente comportamental.

Desta forma, foi definido o objetivo geral (OG) da investigação:

Tabela 1 – Objetivo Geral

OG	Operacionalização das competências comportamentais chave requeridas aos futuros oficiais da MP.
-----------	---

Fonte: autor, 2017

Para se poder chegar ao objetivo geral foram definidos três objetivos específicos (OE):

Tabela 2 – Objetivos Específicos

OE1	Identificação e definição das competências comportamentais chave que devem ser transferidas aos futuros oficiais da MP.
OE2	Definição operacional das competências comportamentais chave requeridas.
OE3	Definição dos perfis individuais das competências comportamentais requeridas para cada ano.

Fonte: autor, 2017

Definidos os objetivos do trabalho de investigação, foram definidas a questão central (QC) e as questões derivadas (QD) que ajudaram a cumprir com o OG deste estudo:

Tabela 3 – Questões

QC	Como se deve operacionalizar a transferência das competências comportamentais chave requeridas aos futuros oficiais da MP?
QD1	Quais as competências comportamentais chave requeridas a um oficial da MP?
QD2	Como se pode operacionalizar o processo de transferência das competências comportamentais chave requeridas para os alunos e futuros oficiais da MP?
QD3	Quais os níveis de atualização de competências comportamentais para cada ano?

Fonte: autor, 2017

O presente Trabalho de Investigação Individual (TII) seguiu um raciocínio indutivo tendo em conta uma estratégia de investigação qualitativa e utilizando como desenho de pesquisa o estudo de caso, centrando o estudo na Formação Comportamental na Escola Naval nos moldes atuais de Ensino Universitário Militar. A metodologia seguida teve como base o manual das Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação (Santos et al., 2016). Para a recolha de dados foi efetuada uma análise intensiva da documentação disponível na EN e outra recolhida pela autora.

O TII divide-se na parte introdutória, três capítulos e conclusões, sendo que segue o previsto nas «Regras de apresentação e referência para os trabalhos escritos a realizar no IESM» (Instituto de Estudos Superiores Militares, 2015a). O primeiro capítulo visa a apresentação dos aspetos mais relevantes da investigação, designadamente da informação



que resulta da revisão da literatura e é também apresentada a estratégia e desenho da investigação, fases do percurso metodológico, técnicas de recolha e tratamento de dados.

O segundo capítulo visa a identificação de um portefólio de competências comportamentais chave requeridas, pela Marinha, aos futuros oficiais. O terceiro capítulo centra-se na transferência dessas competências aos alunos da EN. O quarto e último capítulo define os perfis, em termos de exigência e tendo em conta o ano escolar, de competências comportamentais. Os capítulos dois a quatro estão, desta forma, ligados à resposta à QC.

Por fim são apresentadas as conclusões, onde se responde à QC e onde se identificam as limitações e constrangimentos à realização do trabalho, bem como novos percursos possíveis que levam a novas investigações na mesma temática ou mesmo um aprofundamento do presente trabalho.



1. Aspetos essenciais da investigação

Antes de iniciarmos uma reflexão sobre o tema deste trabalho de investigação, importa observar aquilo que está definido em termos de ensino e formação no Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR). Nos termos do n.º 1 do art.º n.º 75.º, está definido que a formação e o ensino nas Forças Armadas “visam a preparação dos militares para o desempenho de cargos e exercício de funções de cada categoria e quadro especial”. Já o art.º n.º 76.º descreve o ensino e a formação militar caracterizando-os como tendo uma componente “científica, cultural e profissional” e “uma formação comportamental (FC), consubstanciada numa sólida educação militar, moral e cívica, tendo em vista desenvolver nos militares qualidades de desempenho, as virtudes e a dedicação ao serviço, inerentes à condição militar”. É de realçar que a componente comportamental está presente e a esta deve-se dar a importância devida. Assumindo-se à partida a existência desta FC nas Forças Armadas, nomeadamente na MP, interessa saber em que consiste, como se organiza, qual é o seu modelo e se está adequada às exigências de uma organização que cada vez mais tem de estar a par com a sociedade em que se insere.

Para além dos artigos anteriores pode-se verificar ainda que “o ensino e a formação, orientados para a satisfação das necessidades das Forças Armadas, inserem-se no sistema educativo nacional, com as necessárias adaptações”, conforme o n.º 4 do art.º 75.º do EMFAR. Esta alínea remete para a importância de não poderem existir desvios daquilo que é o *core* da formação e ensino militar. No caso da Marinha, para além das competências técnicas para o desempenho de funções nos meios navais ou nas unidades que apoiam esses meios, existe também uma componente que transmite aos indivíduos aquilo que Madureira (2004, p.39) chama “do saber ser e do saber estar”, que é a componente comportamental. Também o Estatuto dos Estabelecimentos de Ensino Superior Público Militar, no art.º 3.º, refere a importância da FC “consubstanciada numa sólida educação militar, moral e cívica tendo em vista desenvolver nos alunos qualidades de comando, direção e chefia inerentes à condição militar” (Ministério da Defesa Nacional, 2010).

Antes de nos debruçarmos sobre a FC na Marinha importa explicar alguns conceitos que ajudarão a entender o tema.

Sabendo que este estudo vai incidir sobre a Formação Comportamental inserida numa cultura organizacional muito própria e robusta, importa definir aquilo que se entende por cultura organizacional.



O investigador entende por cultura organizacional o conjunto de valores, rituais, hábitos e comportamentos no seio de uma organização que definem a forma como as pessoas dessa mesma organização se relacionam entre si. No caso da Marinha estes comportamentos, hábitos, valores e rituais são ainda mais realçados uma vez que se trata de uma instituição com muita tradição em que os indivíduos que dela fazem parte juram, sobre a Bandeira Nacional, o dever de “defender a Pátria mesmo com o sacrifício da própria vida” (Ministério da Defesa Nacional, 2015).

Entende-se por formação na sua vertente comportamental “aquela que se encontra enraizada nas ciências comportamentais e delas retira a parcela de contribuição para a sua intervenção nos processos de aprendizagem e de mudança organizacional” (Madureira, 2004), abordando temas de estudo como “dados biográficos, a perceção, os valores, as atitudes, a satisfação e a motivação no trabalho, a tomada de decisão e a personalidade (no que concerne ao indivíduo), a comunicação, a liderança, o poder, a autoridade, o trabalho de grupo, a gestão de conflitos e a gestão do *stress* (no que concerne ao grupo) (...) gestão de recursos humanos e mudança organizacional” (Madureira, 2004).

O mesmo autor (2004) considera ainda que a FC aplicada corretamente reveste-se de especial importância na mudança de comportamentos e atitudes nos chefes e subordinados. Esta foi a definição de FC assumida para a realização deste trabalho.

Com a adesão do Ensino Universitário Militar ao Processo de Bolonha e aos seus princípios caminha-se para um ensino baseado no desenvolvimento de competências, ao contrário daquilo que se verificava anteriormente de um ensino baseado na transmissão de conhecimentos (Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, 2016). Desta forma importa definir competências, sendo que iremos apenas incidir nas competências comportamentais.

Então, pode-se definir competências como “um conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais e superiores, alinhados com a estratégia da empresa” (Camara, 2017, p.16), ou neste caso com a estratégia da organização. De acordo com Pedro Camara, estes desempenhos superiores só acontecem se existir uma ligação forte entre o indivíduo e a cultura da organização sendo que é primordial a existência de competências técnicas, de liderança e de gestão que sejam correspondentes ao perfil desejado pela empresa no desempenho de funções e é essencial que o indivíduo se identifique com os valores da organização, conforme demonstrada na

figura 1. Tudo isto reforça a ideia da autora que a formação inicial ministrada na EN define a forma como os indivíduos se irão identificar, ou não, com os valores da organização, refletindo-se no desempenho das suas funções ao longo da carreira.



Figura 1 – Articulação indivíduo/organização nos desempenhos superiores

Fonte: Adaptado de (Camara, 2017, p.17)

Desta forma, a transferência das competências comportamentais e de liderança e gestão (inserindo-se ambas na formação comportamental) aos alunos da EN e futuros oficiais da MP toma especial relevância no sentido que são estas que abordam as temáticas dos valores, atitudes, satisfação no trabalho, motivação no trabalho, personalidade, tomada de decisão, poder e autoridade, liderança, comunicação, trabalho em equipa e em grupo, gestão de conflitos, entre outras.

As competências a transferir aos indivíduos devem encontrar-se bem definidas no seio de uma organização constituindo-se como o modelo de competências dessa organização.

Segundo Pedro Camara (2017, p.22), este modelo de competências da organização divide-se em três conjuntos de competências essenciais: competências de liderança e gestão, competências técnico profissionais e competências comportamentais.

O conjunto de competências técnico-profissionais agrupa um conjunto de competências ligadas aos conhecimentos técnicos para o desempenho de determinada função. Na maior parte das empresas este conjunto de competências é adquirido antes da entrada na empresa, durante a formação, e avaliado no recrutamento para essa empresa. No caso da EN essas competências são adquiridas ao longo da formação e diferem de classe para classe.

O conjunto de competências de liderança e gestão corresponde às competências ligadas ao vínculo dos indivíduos com a mensagem estratégica da organização e com a



motivação e compromisso desses indivíduos na concretização dos objetivos da organização e ainda com a sua atitude para a concretização da mudança.

Por último, o conjunto de competências comportamentais trata das “qualidades pessoais, atitudes e comportamentos do indivíduo” (Camara, 2017, p.22) e divide-se em competências comportamentais pessoais e interpessoais.

Exemplos de competências comportamentais pessoais são a imaginação, proatividade, ambição, entre outras. Por outro lado, as competências comportamentais interpessoais têm a ver com a forma como o indivíduo se relaciona com os outros, por exemplo a capacidade de comunicação, o respeito pelos outros, o trabalho em equipa, a empatia, entre outros.

A realização do presente trabalho irá apenas incidir nas competências comportamentais e de liderança e gestão.

O presente Trabalho de Investigação (TII) seguiu um raciocínio indutivo conforme as «Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação» (Santos et al., 2016). Este raciocínio parte da observação de factos particulares para, através da sua associação, estabelecer generalizações que permitam formular uma lei ou teoria (Santos et al., 2016, p.20). Relativamente à estratégia de investigação foi seguida uma estratégia qualitativa, sendo que o desenho de pesquisa incidiu sobre o estudo de caso em que o objeto de observação foi a Formação Comportamental na Escola Naval nos moldes atuais de Ensino Universitário Militar.

Para a recolha de dados foram efetuadas entrevistas exploratórias e entrevistas semiestruturadas, bem como uma análise documental intensiva.



2. Portefólio de competências chave

Das entrevistas semiestruturadas que foram efetuadas é perentória a opinião dos entrevistados no que concerne à importância que a EN dá, e deverá continuar a dar, à componente comportamental da formação, nomeadamente na passagem de valores da instituição para o indivíduo e para uma identificação deste com a Marinha. Neste sentido, a EN tem um papel primordial e encerra aquilo que é essencial, logo à partida, na formação dos jovens oficiais, que é aquilo que faz com que a Marinha não seja apenas um emprego para estes jovens e que os mantém “a bordo”, apesar de algumas queixas, principalmente no que concerne ao ordenado e progressão na carreira.

Embora existam algumas divergências entre os entrevistados, a maioria concorda que é possível inculcar nos jovens, aquando da sua vinda para a instituição, os valores essenciais que permitem a tal identificação com a Marinha bem como as competências essenciais que deverão ser transmitidas, como a liderança, trabalho em equipa, autonomia, comunicação, entre outras.

2.1. Definição de competências chave

Antes de definirmos as competências chave para um futuro oficial da MP temos que definir o que são competências chave.

Assim, competências chave são aquelas que são definidas tendo em conta as orientações estratégicas de uma organização. Com base nessa orientação estratégica são identificados os comportamentos desejados nos indivíduos dessa organização que posteriormente irão dar origem às competências requeridas, abrangendo as competências de liderança e gestão, as competências técnico-profissionais e ainda as competências comportamentais. O conjunto dessas competências irá constituir-se como o portefólio de competências chave de uma determinada organização, sendo que, como se baseia na estratégia da organização, este portefólio tem de se alterar ao longo do tempo para se poder adaptar aquilo que são as exigências da sociedade para aquela organização. Podemos então dizer que as competências chave integram todas as competências que definem o perfil das funções exigido por determinada organização.

Para definirmos quais as competências comportamentais chave para um militar da MP, nomeadamente um oficial oriundo dos cursos tradicionais¹, é necessário analisar primeiro aquilo que é esperado de um militar.

¹ Cursos de mestrado integrado das classes de Marinha, Administração Naval, Fuzileiro, Engenharia Naval Ramo Mecânica, Engenharia Naval ramo Armas e Eletrónica, Medicina.



De acordo com o Regulamento de Disciplina Militar, as Forças Armadas (FFAA) baseiam a sua atividade em valores fundamentais, como a missão, a hierarquia, a coesão e a disciplina aos órgãos de soberania e da própria organização dentro da FFAA.

É importante relembrarmos ainda que o militar tem deveres previstos no mesmo regulamento como sejam o dever de obediência, autoridade, disponibilidade, de tutela, lealdade, zelo, camaradagem, responsabilidade, isenção política, sigilo, honestidade, correção, aprumo, e deve ainda pautar todo o seu procedimento de acordo com os princípios da ética e da honra, tendo em conta o sacrifício da própria vida pela missão e pela Pátria.

Para além do previsto e requerido para todos os militares, a MP defende também, valores como a disciplina, lealdade, honra, integridade e coragem como podemos verificar na Diretiva de Planeamento de Marinha (Marinha, 2017).

Temos ainda que analisar o EMFAR que, de acordo com o artigo 204.º efetua uma descrição funcional por classes de oficiais da Marinha. Neste artigo podemos verificar, em termos gerais, as funções que cada futuro oficial, dependendo da sua classe, irá desempenhar durante a sua carreira na Marinha.

Os valores são transferidos para os militares, por via da formação, aculturação, passagem de conhecimento e pelo desenvolvimento de competências nos indivíduos, que depois se traduzem em comportamentos, desempenhos e aptidões ao longo da carreira nas FA, e no caso específico, na Marinha.

No desempenho das suas funções, os militares, a partir de janeiro de 2018, serão avaliados tendo em conta um conjunto de competências predefinido e que consta no Regulamento de Avaliação de Mérito dos Militares das Forças Armadas (RAMMFA). Ora depois do anteriormente apresentado, podemos, desde já, reunir um conjunto das competências comportamentais chave que a EN deve transferir direta ou indiretamente aos futuros oficiais. Tendo em conta a opinião da maioria dos entrevistados, não existe a necessidade de adaptarmos por completo a formação comportamental, ministrada na EN, aquilo que se encontra previsto no RAMMFA, em termos de competência, contudo, é importante que estas estejam presentes, sendo que estas permitem o desenvolvimento de desempenhos e aptidões requeridos nos futuros oficiais.

Para além das competências descritas no RAMMFA, analisou-se também aquilo que já se encontra previsto na EN em termos de competências a serem transferidas para os alunos.



2.2. Identificação das competências chave dos futuros oficiais da MP

Seguindo um raciocínio já efetuado na EN (Escola Naval, 2011b), e tendo em conta a alteração ao RAMMFA, pretende-se relacionar as competências nas quais os militares das FFAA são avaliados ao exercerem os cargos e funções com os conhecimentos e competências transferidos na EN aos futuros oficiais. É de salientar que o conjunto de competências chave, no caso do presente estudo, apenas aborda competências comportamentais e competências de liderança e gestão e o objetivo é chegar a um conjunto de competências chave que constituam o portefólio de competências a transferir aos alunos da EN e que traduzam a visão estratégica da organização, conforme apresentado na tabela 1.

Tabela 4 – Relação entre competências previstas no RAMMFA para o desempenho de funções e cargos e as competências a serem transferidas na EN

RAMMFA		Competências chave
Competências comportamentais pessoais		
Adaptabilidade	Adaptação a diferentes cargos, funções e a contextos em permanente mudança e novos desafios	Adaptabilidade Resolução de problemas
Autodomínio	Manter o controlo de si próprio nas mais variadas circunstâncias	Autodomínio
Inteligência emocional	Gerir emoções. Compreender as emoções próprias e dos outros	Inteligência emocional
Decisão	Capacidade para resolver as situações ou problemas	Capacidade de decisão
Determinação e perseverança	Manter a força de vontade e a constância nas ações na consecução dos objetivos, não obstante as dificuldades	Determinação Perseverança
Iniciativa	Enveredar por alternativas na execução das tarefas e resolver situações novas e imprevistas	Iniciativa
Sentido do dever e disciplina	Aceitar conscientemente as leis, as normas e regulamentos, exercer a autoridade, respeitar a hierarquia militar e ter apresentação e apurmo	Transigência
Investigação autónoma	Autonomia para reunir e estudar todas as ordens e instruções, mantendo-se permanentemente atualizado	Autonomia e Autodesenvolvimento
-	-	Integridade
Competências comportamentais interpessoais		
Comunicação	Comunicar, possibilitando a apresentação e compreensão de ideias e formulação de conceitos, para os fins e intervenientes visados	Comunicação



Relações humanas e cooperação	Visualizar o resultado final, transmitir um método eficaz para o atingir e comunicar a sua visão, intenção e decisões	Cooperação Comunicação Trabalho em equipa
Análise e síntese	Capacidades de análise e síntese, permitindo-lhe encarar e ultrapassar situações complexas	Análise
Competências de liderança e gestão		
Julgamento	Apreender problemas e desenvolver soluções eficientes e eficazes	Espírito crítico
Liderança militar	Inspirar e mobilizar a vontade dos subordinados, motivando-os a realizar as tarefas e ações que conduzam ao cumprimento da missão em todo o tipo de situações	Liderança
Planeamento e organização	Visualizar o resultado final, transmitir um método eficaz para o atingir e comunicar a sua visão, intenção e decisões	Planeamento e organização
-	-	Delegação

Fonte: autor, 2017

A partir desta relação chegou-se a um conjunto de competências chave que devem ser transferidas aos indivíduos na EN por forma a que estes desempenhem as suas funções ou cargos atingindo os tais desempenhos superiores definidos no primeiro capítulo.

2.3. Descrição das competências comportamentais chave

Foram definidas as competências chave e importa agora descrevê-las. Por forma a efetuar a descrição das competências a autora suportou-se no Dicionário de Competências (Camara, 2017).

Adaptabilidade: capacidade de se adaptar a diferentes cargos, funções ou ambientes em constante mudança, mantendo a eficiência. Comportamento orientado para adaptar e trabalhar eficazmente entre situações, com pessoas e equipas diversas. A níveis mais elevados implica a capacidade para identificar, implementar e dinamizar processos de mudança na organização.

Análise e Resolução de problemas: capacidade de implementar formas alternativas para a resolução de problemas. Identificação do problema e sua decomposição de forma a retirar conclusões lógicas e propor soluções adequadas, estabelecendo prioridades para a concretização. Identificação e resolução de problemas.

Autodomínio: capacidade de se manter calmo e objetivo nas mais variadas situações. Comportamentos que evidenciam domínio sobre as próprias emoções em qualquer situação.

Capacidade de decisão: capacidade de tomar decisões relativas a diferentes situações e na devida altura.



Determinação: capacidade de perseguir de forma persistente os objetivos definidos com a intenção de os superar. A identificação com o projeto facilita a persecução do objetivo proposto pela organização.

Perseverança: capacidade de perseguir um objetivo realista até que este seja alcançado. Capacidade de recuperação rápida quando confrontado com situações de rutura, stress ou emocionalmente compensatórias.

Iniciativa: capacidade de antecipar oportunidades e dificuldades, nem sempre muito óbvias para a maioria, resolvendo-as de forma rápida e eficaz.

Transigência: capacidade de aceitar e agir de acordo com os procedimentos ou políticas da organização. Aceitação das normas e regulamentos da organização onde se insere. No caso específico, corresponde ao respeito pela hierarquia militar, ter apresentação e apuro e defender e reger a sua conduta com base nos valores da organização.

Autonomia: capacidade de tomar decisões de forma autónoma, ponderadas e na melhor altura.

Autodesenvolvimento: procura contínua de conhecimento que seja relevante para o desempenho das suas funções/cargos presentes ou futuros. Ambição de apresentar mais e melhores resultados baseados no conhecimento adquirido de forma autónoma.

Comunicação: capacidade de comunicar, oralmente ou por escrito, de forma clara. Preocupação intrínseca de saber se a mensagem foi entendida corretamente. Capacidade de saber ouvir e ajudar na resolução de problemas.

Cooperação: capacidade de trabalhar em grupo, contribuindo de forma eficaz para a concretização do objetivo do grupo.

Trabalho em equipa: capacidade de trabalhar em conjunto com outros indivíduos de outras áreas e organizações. Capacidade de ouvir e tomar decisões baseadas nos argumentos da equipa e aceitar a vontade da maioria. Ajudar os outros indivíduos da equipa e perseguir insistentemente os objetivos da equipa.

Espírito crítico: analisar alternativas e escolher a que melhor se adequa à situação. Apreender problemas e desenvolver soluções eficientes e eficazes para a sua resolução.

Liderança: inspirar e mobilizar a vontade dos subordinados, motivando-os a realizar as tarefas e ações que conduzam ao cumprimento da missão em todo o tipo de situações. Implica dinamizar e comprometer a equipa com os objetivos a alcançar. Nos níveis mais elevados implica receber *feedback* da equipa sobre as suas próprias competências de liderança.



Planeamento e organização: visualizar o resultado final e estabelecer objetivos claros para a equipa, transmitindo de forma eficaz a sua visão, intenção e decisões, antecipar as dificuldades e controlar os resultados.

Delegação: distribuir autoridade e responsabilidade para tomar decisões e capacidade de utilizar pessoas e recursos ao dispor de forma eficiente e eficaz.

Integridade: franco e honesto. Defende aquilo em que acredita e pratica aquilo que diz aceitando as suas próprias vulnerabilidades.

2.4. Síntese conclusiva

A maioria dos entrevistados não concorda com uma alteração da componente comportamental da formação na EN devido à alteração no sistema de avaliação dos militares, contudo, é também a opinião da maioria, que as competências identificadas no novo regulamento de avaliação do mérito têm que ser transferidas porque são importantes para o desenvolvimento dos desempenhos e aptidões que se pretende num futuro oficial da Marinha.

A componente comportamental da formação na EN já se encontra em consonância com o previsto no atual sistema de avaliação de mérito, contudo é necessário adaptar para inserir as competências previstas no novo Regulamento de avaliação do mérito, a entrar em vigor a partir de janeiro de 2018.

Não se pretende alterar de forma significativa a componente comportamental da formação na EN, mas apenas decompor as competências já existentes e desta forma adapta-las ao novo sistema de avaliação. Para o formador é mais fácil saber aquilo que tem de verificar nos seus alunos, em termos comportamentais, no final das suas aulas. Pretende-se, desta forma, colocar à disposição da EN um conjunto de instrumentos necessários à correta aferição da efetividade da transferência de competências para os alunos.

Neste capítulo vêm descritas as competências que se considera que a organização valoriza em todos os seus militares e embora se pudesse enumerar mais competências relevantes, seria necessário um estudo mais exaustivo, levando ao risco de se tornar extremamente difícil esquematizar um quadro de competências requeridas. Muitas destas competências agregam outras consideradas importantes. As competências presentes neste capítulo não estão todas presentes no novo RAMMFA, contudo estão conforme os valores e princípios defendidos pela MP e são consideradas importantes para o desenvolvimento da



personalidade e ao desempenho de funções dos futuros oficiais, definindo-se, desta forma, as competências comportamentais chave requeridas a um oficial da MP, permitindo responder à QD1.



3. Operacionalização das competências chave

Segundo Mário Ceitil (2016), a transferência de uma competência manifesta-se num indivíduo num conjunto de comportamentos observáveis. A manifestação destes comportamentos vai ajudar a empresa, a organização ou o formador a saber se a competência está efetivamente presente no indivíduo.

Seguindo a metodologia apresentada por Mário Ceitil (2016), conforme apêndice A, a estes comportamentos observáveis dá-se o nome de indicadores comportamentais. Para ajudar a medir estes comportamentos temos que definir outros indicadores designados de indicadores de medida. Os indicadores de medida vão ajudar a medir os comportamentos observáveis de determinada competência.

Portanto, neste momento sabe-se que determinada competência se manifesta em comportamentos que podemos observar (indicadores comportamentais) e que para medirmos esses comportamentos temos de criar indicadores de medida. Falta então saber como e quando é que iremos fazer a avaliação da presença de determinada competência e, para isso, é necessário definir quais os instrumentos que vamos utilizar para medir (instrumentos de medida). No apêndice B encontram-se os vários instrumentos de medida que podem ser utilizados e que irão ser abordados na operacionalização das competências.

Como referido anteriormente, para a realização do capítulo foi utilizado o modelo apresentado por Mário Ceitil (2016) e o dicionário de competências (Camara, 2017) para ajudar a definir os indicadores comportamentais que, adaptados para a realidade da MP, vão operacionalizar cada competência chegando a um conjunto de indicadores comportamentais, indicadores de medida e ainda instrumentos de medida.



3.1. A operacionalização: indicadores comportamentais, de medida e instrumentos de medida

Tabela 5 – Operacionalização da competência adaptabilidade

Indicadores comportamentais	Indicadores de medida
<ul style="list-style-type: none">• O indivíduo reage sempre de forma positiva e imediata a alterações significativas e sucessivas nas suas funções;• Adapta-se rapidamente, sem dificuldades e autonomamente, assegurando o sucesso das suas tarefas;• Aceita as mudanças organizacionais, cooperando nas alterações ou prioridades definidas;• Assume e difunde o processo de mudança;• Demonstra flexibilidade na aplicação do processo de mudança, demonstrando proatividade nos seus comportamentos face às mudanças;	<ul style="list-style-type: none">• Não apresenta resistência à mudança;• Reajusta-se aos novos procedimentos e metodologias;• Os seus subordinados encaram a mudança como uma coisa positiva;• Envolve-se na reorganização das tarefas por forma a uma melhor e rápida adaptação;• Recorre a todos os meios informacionais internos e externos para conseguir passar a mensagem.
Instrumentos de medida (conforme Apêndice B)	
<ul style="list-style-type: none">• Exercícios de simulação;• <i>In basket/in tray</i>.	

Fonte: autor, 2017



Tabela 6 – Operacionalização das competências análise e resolução de problemas

Indicadores comportamentais	Indicadores de medida
<ul style="list-style-type: none">• Procura a informação necessária para poder tomar uma decisão bem fundamentada;• Analisa os problemas de forma lógica e atua rapidamente, apresentando soluções adaptadas, adequadas e realistas;• Toma decisões coerentes e válidas mesmo sob pressão;• O indivíduo procura alternativas para a resolução de problemas;	<ul style="list-style-type: none">• Identifica e resolve os problemas na maior parte dos casos;• Identifica os problemas que advêm da resolução de uma crise, eliminando-os ou resolvendo-os;• Toma decisões realistas e adequadas;• As suas decisões são recorrentemente isentas de erros;
Instrumentos de medida (conforme Apêndice B)	
<ul style="list-style-type: none">• Exercícios de simulação;• <i>Fact finding</i>.	

Fonte: autor, 2017

Tabela 7 – Operacionalização da competência autodomínio

Indicadores comportamentais	Indicadores de medida
<ul style="list-style-type: none">• Reage constantemente de forma firme e autoconfiante em situações adversas;• Demonstra assertividade na resolução de conflitos, mantendo a calma e conseguindo tomar decisões com prontidão e segurança;	<ul style="list-style-type: none">• Demonstra confiança, assertividade e firmeza na tomada de decisão;• Motivado e positivo na resolução de situações de conflito;• Indivíduo sempre zeloso e diligente mesmo que exposto a situações de conflito.
Instrumentos de medida (conforme Apêndice B)	
<ul style="list-style-type: none">• Exercícios de simulação;• Entrevista;	

Fonte: autor, 2017



Tabela 8 – Operacionalização da competência capacidade de decisão

Indicadores comportamentais	Indicadores de medida
<ul style="list-style-type: none">• O indivíduo consegue tomar decisões válidas e coerentes, em tempo útil, face a um novo problema, de forma autónoma, mesmo em situações de stress;• Pondera sobre todas as circunstâncias ou factos e detém a capacidade de antever o resultado das suas decisões e alterá-las por forma a otimizar o processo de decisão;	<ul style="list-style-type: none">• Toma as decisões em tempo e autonomamente;• As decisões do indivíduo são aceites pela maioria;• Antes de tomar as suas decisões analisa todos os factos;• Toma decisões justas e coerentes, consubstanciadas com todos os factos relevantes.
Instrumentos de medida (conforme Apêndice B)	
<ul style="list-style-type: none">• Exercícios de simulação;• <i>Fact finding</i>;• <i>In basket/in tray</i>;• Exercícios de análise.	

Fonte: autor, 2017

Tabela 9 – Operacionalização da competência determinação

Indicadores comportamentais	Indicadores de medida
<ul style="list-style-type: none">• O indivíduo aspira superar as dificuldades para alcançar os objetivos que lhe são propostos sem desistir;• O indivíduo identifica-se com os projetos propostos pela organização, apresentando maior facilidade em perseguir o objetivo final;• Indivíduo ambicioso com uma enorme sensibilidade ética, sendo um exemplo a seguir pela sua perseverança na persecução dos objetivos.	<ul style="list-style-type: none">• Perseverante e ambicioso na consecução dos objetivos;• Não desiste até ter sucesso;• Demonstra sempre muita dignidade e sentido ético;• Atinge ou excede os seus objetivos frequentemente;• Exemplo a seguir no que concerne à persecução dos resultados pretendidos.
Instrumentos de medida (conforme Apêndice B)	
<ul style="list-style-type: none">• <i>In basket/in tray</i>;• Exercícios de simulação;• <i>Fact finding</i>.	

Fonte: autor, 2017





Tabela 10 – Operacionalização da competência perseverança

Indicadores comportamentais	Indicadores de medida
<ul style="list-style-type: none">• O indivíduo não desiste até concretizar os objetivos que lhe são propostos, desde que estes sejam realistas.• Consegue superar sem desistir, das dificuldades encontradas;	<ul style="list-style-type: none">• Esforça-se para concretizar os objetivos;• Atinge os objetivos propostos;• Evidencia constantemente um espírito positivo;
Instrumentos de medida (conforme Apêndice B)	
<ul style="list-style-type: none">• Exercícios de simulação;• <i>Fact finding</i>;	

Fonte: autor, 2017

Tabela 11 – Operacionalização da competência iniciativa

Indicadores comportamentais	Indicadores de medida
<ul style="list-style-type: none">• O indivíduo consegue identificar oportunidades e dificuldades face a um novo desafio, problema ou situação, antes da maioria dos colegas;• O indivíduo aborda o problema/situação/desafio de forma rápida e eficaz;• O indivíduo revela grande visão de futuro e tem em conta ideias inovadoras;	<ul style="list-style-type: none">• Antecipa situações e obstáculos antes de serem visíveis para outros;• Deteta oportunidade e atua rapidamente sobre elas;• É sempre o primeiro a dar o primeiro passo na resolução de uma situação;• Envolve os outros nas resoluções das diferentes situações;• Encoraja ideias inovadoras.
Instrumentos de medida (conforme Apêndice B)	
<ul style="list-style-type: none">• Exercícios de simulação;• Apresentações orais.	

Fonte: autor, 2017



Tabela 12 – Operacionalização da competência transigência

Indicadores comportamentais	Indicadores de medida
<ul style="list-style-type: none">• A sua conduta baseia-se nos valores defendidos pela organização, tem conhecimento e respeita os valores, normas, procedimentos e políticas da organização e age de acordo com estes;• Respeita a hierarquia militar;• Tenta passar estes ideais aos outros indivíduos da organização.	<ul style="list-style-type: none">• Indivíduo sempre apumado tendo cuidado na forma como se apresenta;• Os subordinados têm conhecimento e respeitam a hierarquia militar;• Apresenta grande lealdade e respeito para com a instituição, superiores e inferiores hierárquicos;
Instrumentos de medida (conforme Apêndice B)	
<ul style="list-style-type: none">• Entrevista;• Exercícios de simulação;• Apresentações orais;• <i>Fact finding</i>.	

Fonte: autor, 2017

Tabela 13 – Operacionalização da competência autonomia

Indicadores comportamentais	Indicadores de medida
<ul style="list-style-type: none">• Face a uma situação inopinada, o indivíduo consegue agir e tomar decisões ponderadas, em tempo e sem esperar por indicações superiores;• Elabora soluções alternativas para a resolução dos problemas;• Promove o autodesenvolvimento da autonomia dos seus subordinados através de delegação de tarefas, autonomia nas decisões e responsabilidades.	<ul style="list-style-type: none">• Propõe alternativas inovadoras;• Toma decisões autonomamente e em tempo útil;• Desenvolve autonomamente ou com a equipa sem necessitar do chefe;• Apresenta propostas de alteração e melhoria de desempenho;
Instrumentos de medida (conforme Apêndice B)	
<ul style="list-style-type: none">• Apresentações orais;• <i>Fact finding</i>;• Exercícios de análise;	

Fonte: autor, 2017



Tabela 14 – Operacionalização da competência autodesenvolvimento

Indicadores comportamentais	Indicadores de medida
<ul style="list-style-type: none">• Indivíduo apresenta resultados acima dos esperados;• Indivíduo adquire conhecimentos de forma autónoma que são relevantes para o desempenho da sua função/cargo;• Os resultados obtidos devem-se essencialmente ao estudo que o indivíduo desenvolveu autonomamente;• É proativo no desenvolvimento de conhecimento próprio.	<ul style="list-style-type: none">• Toma sempre a iniciativa no que concerne ao desenvolvimento das competências próprias para a melhoria do seu desempenho;• É sistemático e proativo na busca de novos saberes e perícias para o desempenho das suas funções;• Revela capacidade de antecipação face a alterações das suas funções;
Instrumentos de medida (conforme Apêndice B)	
<ul style="list-style-type: none">• Apresentações orais;• <i>In basket/ in tray</i>;• Exercícios de análise.	

Fonte: autor, 2017

Tabela 15 – Operacionalização da competência comunicação

Indicadores comportamentais	Indicadores de medida
<ul style="list-style-type: none">• O indivíduo apresenta-se como um comunicador nato com capacidade para se expressar de forma clara e coerente;• Comunica por escrito de forma fluente, apresentando um discurso atrativo;• Escuta os outros tentando ajudar na resolução dos problemas, contribuindo ativamente para o sucesso do grupo;• Preocupa-se em saber se a sua mensagem foi recebida corretamente.• Adapta o seu estilo de comunicação às diferentes audiências;	<ul style="list-style-type: none">• Demonstra confiança, é interessante, claro e persuasivo;• Consegue comunicar face a todos os tipos de audiência;• Normalmente tem a palavra final na resolução de uma situação/problema e a equipa tem grande estima pela sua palavra;• Está sempre atento às reações da equipa/audiência;• A sua intervenção é sempre aguardada com expectativa.
Instrumentos de medida (conforme Apêndice B)	
<ul style="list-style-type: none">• Entrevista;• Apresentação oral;• Exercícios de simulação;• Exercícios de análise.	

Fonte: autor, 2017



Tabela 16 – Operacionalização da competência cooperação

Indicadores comportamentais	Indicadores de medida
<ul style="list-style-type: none">• Demonstra capacidade de trabalhar em grupo mesmo quando não é o líder do grupo;• Contribui de forma ativa para o sucesso da equipa;• Defende as suas ideias, mas aceita ideias melhores ou diferentes;• Define e/ou trabalha para os objetivos do grupo;• Indivíduo com facilidade em gerar consensos em situações críticas;	<ul style="list-style-type: none">• Quando necessário, coloca os interesses da equipa acima dos seus;• Conciliador em situações de conflito;• Promove a interajuda;• Incentiva o diálogo e a crítica construtiva;• Demonstra naturalidade ao trabalhar em grupo e adapta-se às diferentes equipas;
Instrumentos de medida (conforme Apêndice B)	
<ul style="list-style-type: none">• Apresentações orais;• <i>In basket/in tray</i>;	

Fonte: autor, 2017

Tabela 17 – Operacionalização da competência trabalho de equipa

Indicadores comportamentais	Indicadores de medida
<ul style="list-style-type: none">• Indivíduo consegue apresentar a sua visão sem ferir suscetibilidades e aceitando quando a sua ideia não é a que melhor se adequa;• Ouve os outros elementos da equipa e toma as suas decisões baseando-se na melhor solução;• Consegue aceitar a vontade da maioria desde que esta seja realista e não vá contra os seus princípios;• Persegue os objetivos da equipa e ajuda também os outros a alcançá-los.	<ul style="list-style-type: none">• Não existe conflitos no grupo;• Valoriza o trabalho e as ideias dos outros elementos do grupo;• Reúne a equipa para pontos de situação e reorganiza as estratégias caso necessário;• Os objetivos da equipa são frequentemente alcançados;• Adapta-se a qualquer equipa.
Instrumentos de medida (conforme Apêndice B)	
<ul style="list-style-type: none">• Apresentações orais;• <i>In basket/in tray</i>;	

Fonte: autor, 2017



Tabela 18 – Operacionalização da competência espírito crítico

Indicadores comportamentais	Indicadores de medida
<ul style="list-style-type: none">• Analisa os problemas e propõe soluções adequadas e realistas;• Analisa várias formas de resolver o problema e apresenta a que melhor se adequa;• Não se acomoda a soluções que considera inadequadas.• Demonstra sempre uma visão construtiva e inovadora na resolução dos problemas;	<ul style="list-style-type: none">• Proativo, inovador altamente construtivo na resolução dos problemas;• Os superiores e colegas apresentam grande estima pela sua opinião;• Encontra frequentemente soluções alternativas válidas;• Mostra sempre disponibilidade para contribuir e ajudar a equipa;• Questiona frequentemente sem receios;
Instrumentos de medida (conforme Apêndice B)	
<ul style="list-style-type: none">• Apresentações orais;• Exercícios de simulação;• <i>Fact finding</i>;• <i>In basket/in tray</i>;• Exercícios de análise.	

Fonte: autor, 2017



Tabela 19 – Operacionalização da competência liderança

Indicadores comportamentais	Indicadores de medida
<ul style="list-style-type: none">• Dá diretivas claras, mantém as pessoas informadas e incentiva-as a desenvolver o seu potencial;• Assume-se como um exemplo para a equipa através dos seus comportamentos motivadores;• Dá liberdade de ação, delega responsabilidades e cria oportunidades de desenvolvimento da equipa;• Aceita outros pontos de vista ajustando a sua forma de liderar às diferentes situações;• Conduz a equipa para a consecução dos objetivos;	<ul style="list-style-type: none">• A equipa está informada e o seu nível de produtividade aumentou;• Os resultados da equipa são maioritariamente positivos;• As tarefas são cumpridas de forma eficiente;• O nível de satisfação da equipa é elevado;• Existe um aumento da performance individual;• Existe uma melhoria na qualidade dos resultados apresentados.
Instrumentos de medida (conforme Apêndice B)	
<ul style="list-style-type: none">• Apresentações orais;• <i>In basket/in tray</i>.	

Fonte: autor, 2017

Tabela 20 – Operacionalização da competência planeamento e organização

Indicadores comportamentais	Indicadores de medida
<ul style="list-style-type: none">• Organiza o seu trabalho de acordo com os objetivos propostos, estabelece prioridades• Gere o tempo de forma adequada e define prioridades;• Comunica de forma clara as suas intenções e diretivas;• Antecipa dificuldades e controla o resultado final.	<ul style="list-style-type: none">• Não ultrapassa os prazos estabelecidos;• Não revela dificuldades na organização de processos;• Apresenta, dentro dos prazos estabelecidos, a conclusão das tarefas com qualidade;• Adapta-se aos inopinados, sem prejuízo dos trabalhos em curso.
Instrumentos de medida (conforme Apêndice B)	
<ul style="list-style-type: none">• Apresentações orais;• <i>In basket/in tray</i>;• Exercícios de análise.	

Fonte: autor, 2017



Tabela 21 – Operacionalização da competência delegação

Indicadores comportamentais	Indicadores de medida
<ul style="list-style-type: none">• Distribui tarefas nos subordinados por forma a que as tarefas possam ser realizadas da forma mais eficiente;• Delega o poder de tomar decisões por forma a que o tempo possa ser utilizado eficientemente;• Utiliza os vários recursos ao seu dispor de forma eficiente e eficaz.• Controla o desenrolar das tarefas e os resultados, assumindo a responsabilidade pelos atrasos ou insucessos.	<ul style="list-style-type: none">• Envolve, frequentemente, as pessoas no processo de decisão;• Sabe perfeitamente a quem e quando delegar;• Mobiliza as pessoas e recursos de forma exemplar;• Estabelece limites, mas dá autonomia aos membros da equipa;• Revela eficácia na utilização das pessoas e recursos;
Instrumentos de medida (conforme Apêndice B)	
<ul style="list-style-type: none">• <i>In basket/in tray.</i>	

Fonte: autor, 2017

Tabela 22 – Operacionalização da competência integridade

Indicadores comportamentais	Indicadores de medida
<ul style="list-style-type: none">• Indivíduo comunica as suas intenções e ideias francamente;• Defende os seus princípios afincadamente e age de acordo com estes;• Aceita as suas próprias vulnerabilidades e tenta melhorar sem pôr em causa aquilo que defende.	<ul style="list-style-type: none">• Honesto e franco para com os seus pares;• Pratica sempre o que diz;• Aceita aos seus erros e é proativo a resolve-los;• Os outros reconhecem-no como um modelo a seguir;
Instrumentos de medida (conforme Apêndice B)	
<ul style="list-style-type: none">• Entrevistas;• <i>In basket/in tray</i>;• Apresentações orais.	

Fonte: autor, 2017

3.2. Síntese conclusiva

Ao avaliarmos pessoas temos de ter em conta que se por um lado existe cada vez mais a necessidade de se utilizarem instrumentos de avaliação que possibilitem a medição



para, desta forma, garantirmos a objetividade do processo de avaliação, por outro não nos podemos esquecer que se tratam de pessoas e que a avaliação tem de ser enquadrada no ambiente onde essa pessoa está inserida, não deixando de parte a dimensão humana, a singularidade e a subjetividade dos sujeitos avaliados.

Um indivíduo tem melhores desempenhos numa empresa ou organização se estiver alinhado com aquilo que essa organização/empresa defende. Nisto insere-se a identificação com os valores e com a cultura que essa mesma organização/empresa defende.

Depois de definidas as competências pretendidas nos indivíduos da organização, estas são operacionalizadas colocando à disposição do formador, e até mesmo dos alunos, um conjunto de ferramentas que coadjuvem na transferência de competências que, até agora, é efetuada de uma forma intuitiva. As tabelas apresentadas disponibilizam ao formador todos os indicadores (comportamentais e de medida) que possibilitam que este se adapte ao formando e se consiga certificar que a transferência está efetivamente a ser efetuada, permitindo operacionalizar o processo de transferência das competências comportamentais chave e responder à QD2.



4. Perfis de competências comportamentais requeridas

Definido o portefólio de competências chave e a forma de medir e avaliar a transferência de cada competência para os indivíduos, é necessário definir o perfil individual de competências (PIC) requerido para cada função, contudo, como se trata da MP e de competência comportamentais, faz sentido que todas as competências do portefólio sejam transferidas para os alunos da EN.

Resta então, definir os Níveis de Competências (NC) por cada ano escolar, ou seja, uma competência tem que obrigatoriamente manifestar-se de forma diferente num indivíduo que se encontra no primeiro ou no quinto ano da EN e, desta forma, é necessário definir os níveis de cada competência dependendo do ano escolar em que os indivíduos se encontram. Ao longo do percurso da EN, os alunos vão tendo experiências diferentes e vão atingindo diferentes níveis de maturidade e exigência, o que se reflete numa assimilação diferente de cada competência.

Desta forma, para a realização do capítulo, foi fornecida uma tabela com cada competência e a sua definição e solicitou-se que os docentes e oficiais da EN, bem como aos entrevistados, dessem a sua opinião acerca do nível de exigência de cada competência dependendo dos anos escolares em que os indivíduos/cadetes se encontrem. Foi escolhido este método para a criação do NC dos cadetes da EN devido ao facto de serem os professores, numa pequena parcela, e os oficiais do Corpo de Alunos, numa parcela mais significativa, os responsáveis pela avaliação da componente comportamental da formação.

4.1. Definição dos níveis de competências comportamentais

O NC requerido varia segundo uma escala numérica que corresponde à frequência com que o indivíduo deverá manifestar as competências requeridas. A escala utilizada no presente trabalho varia entre 1 e 5, sendo que 1 significa nível inicial, o 2 representa nível baixo, o 3 representa nível satisfatório, o 4 significa nível moderado e o 5 representa nível total.



1 – Inicial	•Os indivíduos são, pela primeira vez, expostos a determinada competência e aos comportamentos que daí resultam.
2 – Baixo	•Os indivíduos devem demonstrar possuir determinada competência mas, nesta altura, os seus comportamentos poderão não demonstrar a sua assimilação.
3 – Satisfatório	•Os indivíduos devem demonstrar possuir determinada competência e possuir comportamentos que assim o comprovem.
4 – Moderado	•Os indivíduos devem demonstrar possuir sempre determinada competência e os seus comportamentos devem estar de acordo com a assimilação da competência.
5 – Total	•Os indivíduos devem interiorizar completamente a competência e isso é demonstrado pelos seus comportamentos. Estes indivíduos devem apresentar-se como um exemplo a seguir.

Tabela 23 – Escala NC

Fonte: autor, 2017

Esta escala estabelece o nível de proficiência que cada indivíduo deverá ter em determinada competência, ajudando o formador a trabalhar as competências de acordo com as dificuldades apresentadas por cada indivíduo.

4.2. Perfis de competências por ano escolar

Foram analisados os dados obtidos, que resultaram do preenchimento da tabela mencionada anteriormente, como se pode verificar no apêndice C, e retiraram-se conclusões de cada competência individualmente.

De uma forma geral, os indivíduos concordam que, ao terminar o quinto ano da EN, é essencial que os alunos interiorizem completamente as competências e que o demonstrem nos seus comportamentos e que na sua maioria, o nível a exigir aos alunos deve iniciar-se pelos menos exigentes.

A maioria dos entrevistados concorda que, no caso da competência Integridade, o nível exigido desde o primeiro ano até ao quinto deverá ser sempre o total. Este facto leva a concluir que esta competência deverá ser considerada aquando a seleção dos indivíduos para a EN, uma vez que para se exigir o nível mais elevado desde o primeiro ano escolar, é necessário que esta já venha interiorizada. Para além do exposto, é importante compreender o significado da competência onde o indivíduo se apresenta como franco e honesto, defendendo aquilo em que acredita e pratica aquilo que diz aceitando as suas



próprias vulnerabilidades. Ora, estas características fazem parte da personalidade dos indivíduos e não se adquirem facilmente, estando intrinsecamente ligadas ao meio onde os indivíduos desenvolveram a sua personalidade.

É opinião dos entrevistados que os indivíduos sejam selecionados para a EN já com a maioria das competências desenvolvidas, mesmo que num nível mínimo de desenvolvimento, uma vez que consideram que a transferência das competências, na EN, deve iniciar-se no nível satisfatório (devem demonstrar possuir determinada competência e possuir comportamentos que assim o comprovem), aumentando progressivamente até ao quinto ano escolar. Em alguns casos será exigido o nível mais elevado já no quarto ano escolar.

As competências Autodomínio e Transigência são consideradas de exigência inicial com um grau de moderado, ou seja, os indivíduos devem demonstrar possuir sempre estas competências e os seus comportamentos devem estar de acordo com esses comportamentos. É importante, no caso da transigência, que se compreenda que os alunos não estão familiarizados com as normas e regulamentos da instituição e, inicialmente, o esforço deverá ser efetuado no sentido de dar a conhecer todas essas normas e procedimentos, valores e ideias que caracterizam a instituição e quais os comportamentos considerados aceitáveis por essa mesma instituição.

Decorrente da recolha de dados, através do preenchimento da tabela 27 (*vide* apêndice C), apresenta-se os resultados consolidados presentes na tabela 24.

Tabela 24 – Média dos valores obtidos dos entrevistados para o nível de exigência/atualização de cada competência dependendo do ano escolar

Competências	Média valores				
	1	2	3	4	5
Adaptabilidade	3	3	4	5	5
Resolução de problemas	3	3	4	4	5
Autodomínio	4	4	4	5	5
Capacidade de decisão	3	3	4	5	5
Determinação	3	4	4	5	5
Perseverança	3	4	4	5	5
Iniciativa	3	3	4	5	5
Transigência	4	4	5	5	5
Autonomia	3	3	4	4	5
Autodesenvolvimento	3	3	4	5	5
Comunicação	3	3	4	5	5
Cooperação	3	3	4	5	5
Trabalho em equipa	3	3	4	5	5
Análise	3	3	4	4	5
Espírito crítico	3	3	4	4	5
Liderança	3	3	4	4	5
Planeamento e organização	3	3	4	4	5
Delegação	3	3	4	4	5
Integridade	5	5	5	5	5



Fonte: autor, 2017

4.3. Síntese conclusiva

Tendo em conta a opinião dos entrevistados, sendo que a maioria tem responsabilidade na componente comportamental da formação na EN, chegou-se à tabela consolidada do NC para os alunos da EN (tabela 24). Considera-se que o nível exigido deverá evoluir do menos exigente para o mais exigente e que o objetivo, em todas as competências, será no quinto ano escolar, onde todas as competências deverão estar perfeitamente assimiladas. É também, importante realçar o facto de que o nível exigido é sempre superior ao nível dois, o que nos leva a concluir que os alunos, durante a seleção para a EN, já dispõem de um conhecimento satisfatório de todas estas competências.

Existem ainda competências que, pela sua importância e dificuldade de assimilação num curto espaço de tempo, devem vir completamente interiorizadas pelos alunos à entrada da EN. A Integridade é uma dessas competências que é, sem dúvida, assimilada durante a formação da personalidade do indivíduo. Desta forma, o nível exigido deverá ser sempre o mais elevado desde o primeiro ano escolar.

Conforme disposto anteriormente, foi assim possível responder à QD3 - Quais os níveis de atualização de competências comportamentais para cada ano?



Conclusões

O Trabalho de Investigação visou um estudo acerca da formação comportamental na EN. Este trabalho decorreu do tema sugerido “Formação Comportamental na Marinha” o qual, por ser demasiado abrangente, foi decidido delimitar o tema à formação inicial na EN, na sua componente comportamental. Sendo a transferência de competências um assunto atual e pertinente, considerou-se necessária uma abordagem ao tema, no contexto da EN.

Na sequência da recolha inicial de dados e da pesquisa documental efetuada, estabeleceram-se os OG, OE, QC e QD, conforme tabelas apresentadas na introdução.

A metodologia científica utilizada serviu para validar as questões central e derivadas. O primeiro capítulo aborda a revisão da literatura, a organização do processo a desenvolver no trabalho, estabelecendo os métodos de recolha de dados das entrevistas exploratórias e semiestruturadas, bem como uma análise documental exaustiva.

O segundo capítulo pretende responder à questão: “Quais as competências comportamentais chave requeridas a um oficial da MP?”

Neste capítulo foi desenvolvido um portefólio de competências chave que foram caracterizadas individualmente, e que pretende ir ao encontro daquilo que é o novo sistema de avaliação de mérito, a entrar em vigor em janeiro de 2018, mas também, considerar o que é efetuado na EN, em termos de FC. Conclui-se assim que, a maioria dos entrevistados não concorda com uma alteração significativa na FC derivado apenas do novo sistema de avaliação. Contudo, existe uma concordância alargada que a transferência das competências comportamentais são de extrema importância e definem os comportamentos e desempenhos dos futuros oficiais.

No terceiro capítulo procurou-se responder à questão: “Como se pode operacionalizar o processo de transferência das competências comportamentais chave requeridas para os alunos e futuros oficiais da MP?”

A importância deste capítulo prende-se com a necessidade atual de se garantir objetividade no processo de avaliação permitindo também ao aluno alterar os seus métodos de estudo, dando a possibilidade ao formador de adaptar a sua formação aos alunos e contribuindo para que a assimilação de determinado conteúdo seja completa. O capítulo pretende colocar ao dispor do formador e do aluno, um conjunto de ferramentas (indicadores comportamentais e de medidas) que ajudem na avaliação da transferência das competências.



O último capítulo tem o objetivo de responder à questão: “Quais os níveis de atualização de competências comportamentais para cada ano?”

Para a realização deste capítulo foi solicitado a um conjunto de docentes e oficiais da EN, bem como alguns entrevistados, que preenchessem uma tabela, com a sua opinião, sobre o nível exigido aos alunos por competências, tendo em conta o ano escolar em que se encontram na EN. As opiniões não são muito divergentes concluindo que a melhor forma de efetuar o tratamento dos dados seria considerar a média, com a atribuição de pesos consoante a função que o indivíduo desempenha na MP. A importância do capítulo remete para o facto de disponibilizar, ao formador, a informação necessária para exigir ao aluno em determinado ano escolar. Existem determinadas competências onde o nível exigido deverá ser sempre bastante elevado, como a Integridade, Transigência e ainda o Autodomínio. Estas competências estão em consonância com alguns dos valores defendidos pela MP como sejam a Integridade, Disciplina e Lealdade sendo a exigência muito maior logo à entrada da EN.

O trabalho permitiu assim recolher informação suficiente para responder à QC - Como se deve operacionalizar a transferência das competências comportamentais chave requeridas aos oficiais?

Assim, pretendeu-se decompor as competências já existentes na formação da EN de forma a que estas pudessem ir ao encontro daquilo que se pretende com o novo sistema de avaliação de mérito dos militares das FFAA.

A operacionalização, como apresentada no presente trabalho, pretende sobretudo dar aos formadores uma ferramenta válida para que estes possam utilizar para validar os seus métodos de formação e avaliar se estão a ter sucesso na transferência de determinada competência.

A tabela 28 resume a análise efetuada às entrevistas realizadas, vindo corroborar as conclusões acima elencadas.

Vivemos numa sociedade que exige cada vez mais que se avalie, de forma rigorosa, tudo aquilo que produzimos, tornando o sistema mais objetivo, eficiente e eficaz. Este método de avaliação de competências comportamentais apresenta vantagens no que respeita ao sucesso de determinada empresa ou organização. Se um indivíduo se identificar com a organização ou empresa onde trabalha vai desempenhar melhor as suas funções. No desempenho da sua atividade profissional, o indivíduo irá colocar ao dispor da organização as suas competências pessoais, que se estiverem de acordo com as competências



defendidas pela organização, traduzem-se em resultados ou comportamentos desejáveis, trazendo sucesso para essa organização.

Desta forma, pretendeu-se adaptar um modelo já existente e utilizado nas empresas civis, à EN, no que concerne a transferências de competências comportamentais. Primariamente foram identificadas as competências chave que devem ser transferidas aos alunos da EN e caracterizadas de forma individual. Seguidamente, operacionalizou-se o processo de transferências criando indicadores comportamentais e de medida, bem como instrumentos de medida que ajudam a reconhecer se as competências estão efetivamente a ser transferidas, possibilitando uma adaptação no processo. Por fim, definiu-se os níveis de exigência (NC) para cada competência, dependendo do ano escolar dos alunos.

Com a implementação do processo de operacionalização das competências ficará mais descentralizado o processo de avaliação da componente comportamental da formação, fornecendo a todos os docentes a possibilidade de participarem ativamente no processo. Não existem dúvidas que o Corpo de Alunos tem a responsabilidade primária nesta componente, mas esta tem de ser transversal e integrada em toda a formação. Sugere-se, desta forma, a introdução das tabelas de operacionalização nas Fichas de cada Unidade Curricular (FUC), dependendo das competências que são transferidas nessa mesma UC.

Considerando este estudo como exploratório, sugere-se que o processo seja testado e que, de acordo com feedback recebido, receba as alterações devidas.

Sugere-se ainda, futuros estudos que abranjam outras componentes além da comportamental, inseridos no desempenho de funções específicas, como sejam, operador de sistema de informações num centro de operações de uma fragata, operador de geradores numa fragata, entre outros. Esta abordagem levaria à identificação de um portefólio de competências técnicas, juntamente com indicadores, comportamentais e de medida, e instrumentos de medida, que permitiriam ajudar o chefe a saber se existia necessidade de uma atualização de determinada competência, que poderia passar pela frequência num curso, refrescamento, palestra ou uma pequena formação a bordo.

Foi, ainda, possível identificar algumas limitações durante a realização do trabalho.

A primeira limitação identificada prende-se com o tempo disponível para a realização do trabalho, uma vez que fica a faltar o essencial deste estudo, que é o de dar a conhecer, ter acesso ao *feedback* e testar, e desta forma saber se se adequa, ou não, à EN.

Outra limitação identificada prende-se com o facto desta área da formação comportamental não se encontrar muito desenvolvida na MP. Não há dúvidas que esta



componente da formação existe e funciona, quer na EN, quer na formação profissional da MP, contudo faz-se de uma forma intuitiva e de acordo com um modelo que sempre se utilizou. Este processo tem como objetivo trazer melhoria na componente comportamental da formação.



Bibliografia

- Camara, P.B., 2017. *Dicionário de Competências*. 1ª ed. Lisboa: Editora RH.
- Ceitel, M., 2016. *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Escola Naval, 2011a. *Metodologias de Auto Avaliação - Aplicado ao Sistema de Ensino Universitário e Politécnico da Escola Naval*. Alfeite: Escola Naval.
- Escola Naval, 2011b. *Metodologias de Auto Avaliação - Aplicado ao Sistema de Ensino Universitário e Politécnico da Escola Naval - Anexo F - Apêndice 3*. Alfeite: Escola Naval.
- Fernandes, A., 2017. *Tipologia da Aprendizagem Organizacional: Teorias e Estudos*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Instituto de Estudos Superiores Militares, 2015a. *NEP/ACA 18 - Regras de apresentação e referenciação para os trabalhos a realizar no IESM*. Pedrouços: IESM.
- Instituto de Estudos Superiores Militares, 2015b. *NEP/ACA 10 - Trabalhos de Investigação*. Pedrouços: IESM.
- Madureira, C., 2004. *A Formação Comportamental no contexto da Reforma da Administração Pública Portuguesa*. Oeiras: INA - Instituto Nacional de Administração.
- Marinha, 2017. *Diretiva de Planeamento de Marinha 2017*. Lisboa: Marinha.
- Miguel, A., Caetano, A., Fonseca, M., Velada, R., 2007. *Avaliação da Formação - Estudos em organizações portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, 2016. *Decreto-Lei 74/2006, de 24 de Março*. Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2010. *Estatuto dos Estabelecimentos de Ensino Superior Público Militar (Decreto-Lei n.º 27/2010 de 31 de Março)*. Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2015. *Estatuto dos Militares das Forças Armadas (DL n.º 90/2015, de 29 de Maio)*. Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2016. *Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares (Portaria n.º 451/2016, de 9 de novembro)*. Lisboa: Diário da República.
- Santos, L. et al., 2016. *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: Fronteira do Caos.
- Silva, M.N., 2001. Cultura organizacional na Escola Naval. *ANAIS do Clube Militar Naval*, pp.39-65.



Apêndice A — Metodologia da gestão de competências

Pretende-se com este apêndice apresentar o modelo de gestão de competências utilizado para a realização deste trabalho. O modelo seguido é apresentado no livro de Mário Centil (Ceitil, 2016, p.131), conforme tabela.

Tabela 25 – Metodologia de intervenção na gestão de recursos humanos

Perguntas	Fases metodológicas
1. Que competências chave é que a minha organização necessita para garantir a sua competitividade e sucesso? 2. Quais são as competências-chave que todos os colaboradores devem manifestar? 3. E aquelas, que pela natureza das missões das pessoas e dos processos em que estão integrados, são específicos só de alguns?	FASE 1 – Identificação do portefólio de competências-chave transversais e específicas
4. Como é que garanto que os resultados da manifestação das competências pelos colaboradores são o input requerido pela estratégia e objetivos da organização?	FASE 2 – Definição operacional do portefólio de competências-chave
5. Como personalizo a gestão de competências por cada um dos colaboradores?	FASE 3 – definição dos perfis individuais de competências requeridas
6. Obtido o novo referencial da gestão de recursos humanos – pelas competências – como é que operacionalizo ao nível da estratégia e políticas (gestão integrada e estratégica de recursos humanos)?	FASE 4 – Ligações e alinhamentos nas políticas e sistemas de gestão de recursos humanos

Fonte: (Ceitil, pp.132 - 133), 2016

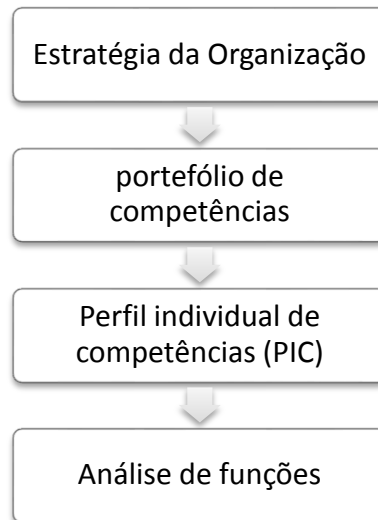
No presente trabalho apenas foram abordadas as três primeiras fases e, devido ao contexto onde o trabalho se desenvolve, o modelo sofreu algumas alterações.

Seguidamente irá ser descrito o modelo e quais as adaptações efetuadas.

FASE 1 - Identificação do portefólio de competências-chave transversais e específicas

No caso da Marinha, a missão e a estratégia são conhecidas e devidamente difundidas e desta forma, aplicamos a abordagem de acordo com a tabela 26.

Tabela 26 – Identificação do portfólio de competências a partir da estratégia da organização



Fonte: (Ceitil, p.134), 2016

Conhecer a estratégia da organização para a qual se pretende criar um portfólio de competências-chave é o primeiro passo para podermos identificar as competências transversais e específicas, contudo, no presente trabalho apenas são abordadas as competências transversais, ou seja, aquelas que são comuns a todos os indivíduos de determinada organização e que no caso dos oficiais da MP, são as competências comportamentais.

Neste sentido, analisam-se as documentações institucionais que permitem clarificar a estratégia da organização e perceber perfeitamente aquilo que a organização valoriza nos seus indivíduos, bem como os valores defendidos e competências comportamentais requeridas na maioria dos seus colaboradores e os comportamentos aceitáveis.

Não basta identificar as competências, temos de caracterizá-las de forma a que a mesma competência tenha o mesmo significado para todos, principalmente quando se trata de competências comportamentais.

FASE 2 - Definição operacional do portfólio de competências-chave

Depois de caracterizadas as competências devem-se definir indicadores comportamentais, indicadores de medida e sistemas de medição que ajudem a operacionalizar o processo de transferência das competências para os indivíduos.

O objetivo nesta fase é saber que comportamentos os indivíduos manifestam ao interiorizarem determinada competência, de que forma e com que finalidade.



Esta fase começa por definir os indicadores comportamentais, ou seja, descrever um conjunto de comportamentos ou de ações que permitam verificar a manifestação ou observação da competência.

Por forma a medir esses comportamentos ou ações definem-se os indicadores de medida. Estes coadjuvam na verificação da competência porque nos dizem o que é que pretendemos medir, ou seja, permitem verificar a atualização da competência.

Por fim, têm de existir instrumentos que nos possibilitem a medição dos indicadores de medida. Temos de saber se o processo está a decorrer como suposto e para isso sujeitamos os indivíduos a vários instrumentos de medida que passam pelos inquéritos de satisfação, apresentações orais, entre outros.

FASE 3 - Definição dos perfis individuais de competências requeridas

A definição das competências-chave para cada função constitui o Perfil Individual de Competências (PIC). No contexto do presente trabalho, os indivíduos deverão apresentar todas competências presentes no portefólio, variando o nível de exigência.

Desta forma, o Nível de Competências (NC) relaciona-se com a exigência pretendida e o ano escolar onde os indivíduos se encontram, variando consoante uma escala numérica.

O contexto apresentado por Mário Centil (2016) retrata indivíduos a desempenharem as suas funções no local de trabalho. No caso do presente trabalho, os indivíduos encontram-se em formação durante cinco anos na EN e apresenta uma perspetiva de futuro. Os indivíduos têm de iniciar as suas funções como oficiais já com as competências adquiridas e perfeitamente claras e desta forma foi necessário adaptar o modelo.



Apêndice B — **Instrumentos de medida utilizados**

Na EN já são utilizados instrumentos de medida para a avaliação da formação, no sentido de garantir a melhoria contínua da qualidade da formação. Estes instrumentos são os questionários aos formandos, aos docentes e até mesmo aos comandantes/diretores ou chefes dos futuros oficiais (Escola Naval, 2011b).

Existem outros instrumentos que podem ser utilizados pelos formadores numa perspetiva de acompanhamento contínuo da sua formação. Esses instrumentos de medida são baseados e adaptados do definido por Mário Centil (Ceitil, 2016, pp.183-93).

A utilização de instrumentos de medida tem o fim de garantir a objetividade do processo, tendo em conta a singularidade do indivíduo e o melhoramento do processo de transferência de competências. Estes instrumentos de medida servem, desta forma, para se poder medir se determinada competência está presente tendo sido, desta forma, transferida para o aluno.

Esta possibilidade de medição do nível de transferência de determinada competência irá ser útil no sentido de uma adaptação do processo de transferência ou mesmo uma alteração completa da forma como o processo está a ser desenvolvido, ajudando a conhecer melhor as dificuldades de cada aluno, identificando os seus pontos fortes e fracos, explorando as possibilidades de evolução nos processos de aprendizagem e de ensino. Ajuda, de igual forma, a diminuir a subjetividade no método de avaliação dos alunos.

Tendo em conta o contexto onde este trabalho foi desenvolvido, as técnicas de avaliação expostas por Mário Centil (Ceitil, 2016) foram adaptadas.

1. Entrevista de avaliação de competência

A fim de avaliar determinadas competências, poderá existir necessidade de um contato, em ambiente de entrevista, por forma a obter a informação necessária e pormenorizada do aluno. O formador deverá decidir se esta é a melhor forma de efetuar a avaliação.

A entrevista pressupõe uma avaliação rigorosa do comportamento do aluno permitindo classificar o nível das competências identificadas.

É necessário que a entrevista seja desenvolvida e conduzida por um elemento com experiência em entrevistas e que tenha profundo conhecimento daquilo que se pretende avaliar.



2. *Assessment center*

Esta metodologia de avaliação de competências recria situações profissionais que os avaliados irão ser confrontados no desempenho das suas funções futuras. No contexto deste trabalho, os cadetes da EN são avaliados desempenhando um papel que simula uma situação que poderão enfrentar já como jovens oficiais.

Desta forma, esta metodologia trata de “observar comportamentos, registá-los, classificá-los e avaliar as competências” (Ceitil, 2016, p.187). Existem vários exercícios dentro da metodologia *Assessment center* e alguns destes exercícios já são amplamente utilizadas na MP e mais especificamente, pela EN, aquando a realização das provas de liderança, onde os alunos (candidatos ou já cadetes) são avaliados no contexto de um cenário que pretende simular uma situação previsível de acontecer no futuro, como oficiais da MP.

Estes exercícios podem ser realizados em grupo ou individualmente e o mesmo se passa em termos da avaliação. Um indivíduo poderá efetuar determinado exercício inserido num grupo, mas este é o único que está a ser avaliado.

Os exercícios efetuados num ambiente de grupo são ideais para avaliar competências onde existe a componente interpessoal, como capacidade de comunicação, delegação, liderança, entre outros.

Ao efetuar-se este tipo de exercícios deve-se ter em conta as competências a avaliar reduzindo a confusão do avaliador e do avaliado. As competências devem ser avaliadas em mais do que um exercício.

2.1. Apresentações orais

Este tipo de exercícios poderá ser avaliado em grupo ou individualmente e, em ambos os casos, pressupõe, avaliar competências que envolvam contactos interpessoais relacionados com a capacidade de comunicação e qualidade da análise efetuada.

Neste tipo de exercícios pretende-se que o avaliado ou avaliados reúnam um conjunto de informação e conduzam uma apresentação.

2.2. Exercícios de simulação

Neste tipo de exercício, no âmbito de competências comportamentais, pretende-se, essencialmente, avaliar competências pessoais e de gestão.

Funciona numa interação entre duas pessoas onde uma desempenha um papel específico e isento, e o avaliado. Ao avaliado são fornecidas um conjunto de informações acerca da função ou tarefa que depois o ajudarão a desempenhar o papel na interação.



2.3. *Fact Finding*

Neste caso é dada ênfase na avaliação de competências de resolução de problemas, decisão e análise. O avaliador vai assumir uma posição neutra, reunir e gerir informação. Vai questionar os argumentos apresentados e fundamentar a sua decisão de acordo com toda a informação que reuniu.

2.4. *In basket/ In tray*

O objetivo é avaliar competências de delegação, organização, planeamento e decisão.

Neste caso, pede-se ao avaliado que analise temas propostos, estabeleça prioridade e delegue tarefas. Tratam-se de exercícios descritivos de situações-tipo das funções futuras.

2.5. Exercícios de análise

Avalia competências de pensamento analítico, decisão, planeamento, organização e comunicação escrita.

É apresentada uma situação e um conjunto de informação que se pretende que o avaliado analise. Depois de analisar toda a informação ao seu dispor, deverá apresentar, por escrito, uma decisão/alternativa/solução para o problema.



Apêndice C — Nível de Competências dos Cadetes por ano escolar

Aos entrevistados identificados na tabela 27 foi solicitado o preenchimento de uma tabela de acordo com a sua opinião pessoal. Os níveis utilizados para o preenchimento estão de acordo com o exposto no capítulo quatro do presente trabalho.

Para a análise do conteúdo foi utilizada a média dos resultados obtidos, sendo atribuídos pesos tendo em conta a função desempenhada pelo entrevistado.

Aos indivíduos que estejam, de alguma forma, ligados à gestão de pessoal ou formação no geral, mas não diretamente ligados à EN, foi atribuído o peso um. Aos indivíduos ligados à EN, mas que a sua participação na componente comportamental da formação seja menor, foi atribuído o peso dois. Neste caso foram incluídos os professores da EN que ministram disciplinas específicas e que têm responsabilidade na formação dos alunos, mas que não são diretamente responsáveis pela avaliação da formação comportamental. O peso três foi atribuído a todos os indivíduos que têm diretamente responsabilidade na avaliação da componente comportamental da formação dos alunos da EN.



Tabela 27 – Resultados obtidos para o nível de competências dos cadetes por ano escolar

ENTREVISTADOS	Professor EN CTEN Neves Simões	Professor EN Cavique Santos	Professor EN CFR Cordeiro Salgado	Professor EN CMG Reserva Dionísio Varela	Chefe Gabinete de Psicologia da EN 2TEN Anjos Fragoso	Comandante de Companhia 2TEN Lynce Faria	Comandante de Companhia 1TEN M Rosado Gaspar	Professor EN CFR Pinto da Silva	Professor EN CFR Plácido da Conceição	Diretor de Ensino CFR Ramalho Marreiros	Professor EN Ricardo Moura	
PESO	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	Média
Competências	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Adaptabilidade	3 3 4 4 5	2 3 4 5 5	3 3 3 4 5	1 2 2 3 3	4 4 4 5 5	3 3 4 5 5	1 2 3 5 5	4 4 5 5 5	2 3 4 5 5	3 3 4 5 5	3 3 4 5 5	3 3 4 5 5
Resolução de problemas	3 3 4 4 4	2 3 4 4 5	3 3 3 4 5	1 2 2 3 3	2 3 4 4 5	3 3 4 5 5	1 2 4 5 5	3 4 5 5 5	2 3 4 5 5	3 3 4 5 5	2 3 4 5 5	3 3 4 4 5
Autodomínio	3 4 4 5 5	5 5 5 5 5	3 3 3 4 5	3 3 4 5 5	4 4 4 4 5	3 3 4 5 5	4 5 5 5 5	1 3 4 5 5	3 4 4 5 5	3 3 4 5 5	3 3 4 5 5	4 4 4 5 5
Capacidade de decisão	3 3 4 5 5	2 3 4 4 5	3 3 3 4 5	1 2 3 3 4	2 3 3 4 5	3 3 4 5 5	2 3 4 5 5	3 4 5 5 5	2 3 4 5 5	3 3 4 5 5	3 3 4 5 5	3 3 4 5 5
Determinação	3 3 4 5 5	4 5 5 5 5	3 3 4 5 5	3 3 4 5 5	3 4 4 4 5	3 3 4 5 5	2 3 4 5 5	5 5 5 5 5	3 4 4 5 5	3 3 4 5 5	3 3 4 5 5	3 4 4 5 5
Perseverança	3 3 4 5 5	4 5 5 5 5	3 3 3 4 5	3 3 4 5 5	3 4 4 4 5	3 3 4 5 5	2 3 4 5 5	3 4 5 5 5	3 4 4 5 5	3 3 4 5 5	3 3 4 4 5	3 4 4 5 5
Iniciativa	3 4 4 5 5	2 2 3 4 5	3 3 3 4 5	3 3 4 5 5	2 3 4 4 5	3 3 4 5 5	2 3 4 5 5	1 2 3 4 5	2 3 4 5 5	3 3 4 5 5	2 3 3 4 5	3 3 4 5 5
Transigência	4 4 5 5 5	3 5 5 5 5	5 5 5 5 5	5 5 5 5 5	5 5 5 5 5	5 5 5 5 5	1 2 3 4 5	1 3 4 5 5	5 5 5 5 5	5 5 5 5 5	5 5 5 5 5	4 4 5 5 5
Autonomia	3 4 4 5 5	2 3 3 4 5	3 3 4 5 5	1 2 3 3 4	2 3 4 4 5	3 3 4 5 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	2 3 4 5 5	3 3 4 5 5	2 3 4 5 5	3 3 4 4 5
Autodesenvolvimento	3 3 4 4 5	3 3 4 5 5	3 3 3 4 5	1 2 2 2 3	3 4 4 5 5	3 3 4 5 5	2 3 4 5 5	2 3 4 5 5	4 4 4 5 5	3 3 4 5 5	4 4 4 5 5	3 3 4 5 5
Comunicação	3 3 4 4 5	2 3 4 5 5	2 3 3 4 5	1 2 3 3 4	3 4 4 5 5	3 3 4 5 5	2 3 4 5 5	2 3 4 5 5	2 3 4 5 5	2 3 4 5 5	3 4 4 5 5	3 3 4 5 5
Cooperação	3 3 4 5 5	3 3 4 5 5	3 3 3 4 5	3 3 4 5 5	4 4 4 5 5	3 3 4 5 5	2 3 4 5 5	4 5 5 5 5	4 4 5 5 5	3 3 4 5 5	3 3 4 5 5	3 3 4 5 5
Trabalho em equipa	3 3 4 5 5	3 3 4 5 5	3 3 3 4 5	3 3 4 5 5	4 4 4 5 5	3 3 4 5 5	2 3 4 5 5	2 4 5 5 5	2 3 4 5 5	3 3 4 5 5	3 3 4 5 5	3 3 4 5 5
Análise	3 3 4 4 5	3 3 4 5 5	3 3 3 4 5	1 2 2 3 3	2 3 4 4 5	3 3 4 5 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	2 3 4 5 5	3 3 4 5 5	2 3 4 5 5	3 3 4 4 5
Espírito crítico	3 3 4 4 5	3 3 4 5 5	3 3 3 4 5	1 2 2 3 3	2 3 4 4 5	3 3 4 5 5	1 2 3 4 5	3 4 5 5 5	2 3 4 5 5	3 3 4 5 5	2 3 4 5 5	3 3 4 4 5
Liderança	2 3 4 4 4	2 3 3 4 5	2 3 3 4 5	1 2 2 3 3	2 3 4 5 5	2 3 4 5 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	2 3 4 4 5	2 3 4 4 5	2 3 4 4 5	3 3 4 4 5
Planeamento e organização	2 3 4 4 5	2 3 3 4 5	2 3 3 4 5	2 3 4 4 5	2 3 4 5 5	2 3 4 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 5 5	2 3 4 4 5	2 3 4 4 5	2 3 4 5 5	3 3 4 4 5
Delegação	2 3 4 4 5	2 3 3 4 5	2 3 3 4 5	2 3 4 4 5	2 3 4 5 5	2 3 4 4 5	1 2 3 4 5	1 3 4 5 5	2 3 4 4 5	2 3 4 4 5	2 3 4 5 5	3 3 4 4 5
Integridade	4 4 5 5 5	5 5 5 5 5	5 5 5 5 5	5 5 5 5 5	5 5 5 5 5	5 5 5 5 5	4 5 5 5 5	5 5 5 5 5	5 5 5 5 5	5 5 5 5 5	5 5 5 5 5	5 5 5 5 5

Fonte: Autor, 2017



Apêndice D — **Análise das entrevistas semiestruturadas realizadas**

Foram realizadas várias entrevistas exploratórias e semiestruturadas no decorrer do trabalho que ajudaram a compreender melhor o tema e a ter uma perspectiva diferente, bem como contribuíram significativamente para a realização de todos os capítulos, corroborando as conclusões elencadas.

A análise e síntese das entrevistas semiestruturadas estão de acordo com a Tabela 28.



Tabela 28 – Análise das entrevistas efetuadas

Fragmentos da resposta (Categorias elementares)	Análise dos dados					
	TEN Fragoso Chefe Gabinete de Psicologia. EN	CMG Maurício Barbosa Comandante de Corpo de Alunos da EN	COM Oliveira Silva Diretor de pessoal	COM Soares Ribeiro Diretor de Formação	CALM Henriques Gomes Comandante da EN	Análise Seletiva
Importância EN deve dar à componente comportamental da formação?	Elevada.	Imprescindível	Elevada.	Indispensável.	A EN já tem essa vertente e dá toda a importância à componente comportamental da formação	Elevada
Basta existir componente técnica para que as funções sejam desempenhadas com sucesso?	Não. Deve complementar a componente técnica	A componente técnica isolada dificilmente garante o sucesso.	A componente comportamental tem de existir desde a raiz ou será mais difícil introduzi-la mais tarde. A formação técnica está a margem disso.	As qualificações requeridas nos perfis profissionais dos militares, independentemente da categoria, vão para além da componente técnica.	Tem de existir um equilíbrio adequado entre a componente técnica e a componente comportamental.	As duas componentes são importantes
Componente comportamental da formação é importante na passagem de valores aos jovens que concorrem à EN?	Muito importante porque tem a função de preparar os cadetes para uma vida numa organização com características muito específicas.	Sim. A EN visa a aquisição e aplicação dos valores militares.	Os valores morais e sociais já vêm com os indivíduos, mas é absolutamente imperativo introduzir os valores da vida militar e naval.	Sim, sendo o Corpo de alunos fundamental nesta tarefa.	No âmbito do processo de seleção procura-se não admitir jovens com valores contrários aos defendidos pela organização. No âmbito do processo de formação tenta-se inculcar os valores defendidos pela organização.	Muito importante
Identificação do indivíduo - organização deve-se à componente comportamental da formação na EN?	Sim, embora possam desenvolver os seus próprios mecanismos de identificação com a EN, como por exemplo a partir das expectativas criadas e características individuais, valores e normas de que já são detentores.	Contribuí.	A formação da EN é insuficiente, tem de existir uma convivência com outros militares, oficiais mais antigos, realidade dos navios, ambientes a bordo de uma unidade naval.	Sim. Contribuí para que os indivíduos se identifiquem com a instituição e têm de ser identificadas pelos outros como sendo da instituição.	Os jovens, hoje em dia, têm muito menos maturidade e o processo de adaptação ou coesão instituído na EN vai de encontro ao modelo que se pretende atingir na organização.	Contribuí, mas é insuficiente.
Processo de Bolonha influenciou/alterou a componente comportamental da formação na EN?	-	Não existem diferenças significativas.	Não. O processo de Bolonha vem tornar mais difícil a inserção da componente comportamental, mas não vem altera-la.	A alteração que existiu foi num sentido positivo, nomeadamente na avaliação da formação e na maior autonomia dos indivíduos.	Não afetou significativamente.	Não alterou significativamente
Alteração avaliação do mérito leva a alterações na formação inicial dos cadetes da EN?	Não. No entanto poderá ser efetuada uma adaptação em termos da avaliação da aptidão militar-naval.	Não.	Não. O que temos de fazer é adaptar	Não. Devemos adaptar a existente.	Não. O objetivo da EN é desenvolver competências nos indivíduos tendo em conta características pretendidas nos oficiais.	Não.
A formação profissional na Marinha dá a importância devida a esta componente? Se sim, considera que está a ser efetiva?	Sim. Considero que esta transferência de competência no âmbito comportamental se efetiva ao nível dos sargentos e das praças.	É fundamental. Deverá ser transversal ao diferentes grupos e categorias de alunos, contudo existe pouca identificação.	Em grau muito baixo. Em alguns casos a identificação com a organização é inexistente ou num nível muito inferior ao desejável.	É fundamental.	Existe uma preocupação transversal a todas as categorias (oficiais, sargentos e praças) com um grau de exigência distinto.	É fundamental que a importância dada a esta componente seja transversal a todas as



						categorias.
--	--	--	--	--	--	--------------------

Fonte: Autor, 2017